

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Permasalahan yang ada pada organisasi pemerintah daerah adalah masih lemahnya institusi birokrasi dan belum optimalnya kemampuan serta efektivitas organisasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya penyempurnaan organisasi, prosedur kerja dan tata laksana pelayanan kepada masyarakat. Di samping perlu dilakukan restrukturisasi organisasi pemerintah daerah sehingga diharapkan organisasi tersebut diakselerasi dengan program yang bertujuan untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas dan kinerja pemerintahan serta pemberdayaan masyarakat yang secara terus-menerus dan berkelanjutan dijalankan, dengan satu harapan bahwa organisasi mampu menghadapi berbagai perubahan yang terjadi. Keberhasilan suatu organisasi pemerintahan dalam melaksanakan misinya sangat ditentukan oleh kepekaan dan kemampuan mengidentifikasi perubahan lingkungan strategis.

Perubahan lingkungan yang begitu cepat dan tidak terduga menuntut kemampuan suatu organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah, oleh karena itu diperlukan suatu pembinaan yang secara terus-menerus dilakukan. Di samping itu, faktor penting lainnya yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi adalah faktor sumber daya manusia, pembinaan dan pengembangan dalam melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai pelaksana operasional tiap program kerja, tidak saja dalam struktur pemerintahan tetapi juga pada kelembagaan lainnya, dituntut memiliki pengalaman kerja sehingga dapat menjalankan pekerjaannya dengan efektivitas kerja yang tinggi. Peningkatan efektivitas kerja merupakan hal penting yang harus diciptakan di kalangan pegawai, karena pegawai merupakan kelompok operasional dari program kerja yang ditetapkan, dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan *output* dari serangkaian kegiatan kerja pegawai dan tentu dipengaruhi yang bersifat intern maupun ekstern.

Faktor yang bersifat intern dapat berupa tingkat pendidikan, pengalaman kerja pegawai, kesehatan dan faktor lainnya termasuk di dalamnya semangat kerja dan kemampuan kerja yang meliputi seluruh pegawai. Sedangkan faktor yang bersumber dari luar diri pegawai dapat berasal dari kepemimpinan yang

dilakukan atau dijalankan oleh atasan, keadaan fasilitas kerja dan kondisi lingkungan kerja pegawai itu sendiri.

Pembinaan yang diberikan atasan merupakan unsur penting pemicu semangat kerja pegawai untuk bekerja secara optimal sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Pencapaian kinerja yang optimal juga dimungkinkan dapat dicapai oleh pegawai melalui sikap konsisten pegawai terhadap pelaksanaan tugasnya. Sikap konsisten pegawai dapat dilihat dari berbagai aspek seperti: kehadiran, penggunaan jam kerja dan sebagainya.

Terdapat indikasi yang berbeda antara pegawai yang memperhatikan jam kerja dengan yang kurang memperhatikan jam kerja. Pegawai Negeri Sipil yang memperhatikan jam kerja akan menggunakan jam kerjanya untuk menyelesaikan seluruh tugas, sehingga jam kantor benar-benar cukup untuk menyelesaikan pekerjaan kantor. Berbeda dengan Pegawai Negeri Sipil yang kurang memperhatikan jam kerja, yang gejalanya sering dijumpai adalah pegawai keluar masuk ruangan, menggunakan jam kerja untuk berbincang-bincang dengan pegawai lain, duduk di kursi namun asyik mengerjakan yang bukan pekerjaannya.

Menurunnya kemampuan kerja seseorang juga dapat disebabkan oleh salah penempatan pegawai, dalam arti bahwa seseorang itu tidak ditempatkan dalam pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan keterampilan. Bentuk salah penempatan tersebut ada dua, dan keduanya merupakan “pengangguran terselubung” dilihat dari segi produktivitas.

Pertama penempatan seseorang terlalu rendah atau karena bidang pendidikan yang dimiliki dan pekerjaan yang berlainan. Akibatnya pegawai yang bersangkutan tidak berbuat apa-apa (kemampuan kerja menjadi rendah) dan tujuan atau target organisasi tidak tercapai.

Kedua seorang yang berpendidikan cukup tinggi dan pengalamannya cukup banyak ditempatkan dalam pekerjaan yang tidak menuntut persyaratan pendidikan dan pengalaman kerja sebanyak itu, kemungkinan besar hasil dari pekerjaannya akan lebih baik andaikata pekerjaan itu dilakukan oleh orang lain yang berpendidikan lebih rendah. Karena pendidikan yang tinggi dan pengalaman yang cukup belum tentu akan berguna bagi pekerjaan yang tidak menuntut pendidikan yang tinggi dan pengalaman yang banyak. Contohnya seseorang yang memiliki gelar master pertanian, di tempat di bagian tata usaha, maka pendidikan dan kemampuannya tidak akan menunjang pekerjaannya.

Kenaikan gaji berkala adalah kenaikan gaji yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah mencapai masa kerja golongan yang ditentukan untuk kenaikan gaji berkala yaitu setiap 2 tahun sekali dan apabila telah memenuhi persyaratan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kenaikan gaji berkala untuk pertama kali bagi seorang Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam golongan I, II, III diberikan setelah mempunyai masa kerja 2 tahun sejak diangkat menjadi calon Pegawai Negeri Sipil dan selanjutnya diberikan 2 tahun sekali, kecuali untuk Pegawai Negeri Sipil yang pertama kali diangkat dalam golongan II/a diberikan kenaikan gaji berkala pertama kali setelah mempunyai masa kerja 1 tahun dan selanjutnya setiap 2 tahun sekali.

Kenaikan gaji berkala bagi Pegawai Negeri Sipil yang sudah mencapai masa kerja golongan yang sudah ditentukan untuk mendapatkan Kenaikan Gaji Berkala (KGB) serta mendapat penilaian pelaksanaan pekerjaan dengan nilai rata-rata bernilai baik. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2010 tentang Gaji Pokok Pegawai Negeri Sipil menurut Golongan Ruang dan Masa Kerja Golongan sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2011 yang kemudian mengalami perubahan yang kedelapan belas menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 2019 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil, terhitung mulai tanggal 13 Maret 2019 disesuaikan dengan gaji pokok menurut golongan ruang dan masa kerja golongan.

Pemberian kenaikan gaji berkala dilakukan dengan surat pemberitahuan oleh kepala kantor/satuan organisasi yang bersangkutan atas nama pejabat yang berwenang. Dalam pemberitahuan kenaikan gaji berkala diterbitkan 2 (dua) bulan sebelum kenaikan gaji berkala itu berlaku, selain itu, apabila Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan belum memenuhi syarat penilaian pelaksanaan pekerjaan dengan nilai rata-rata sekurang-kurangnya "cukup" (61 – 75), maka kenaikan gaji berkala ditunda paling lama untuk waktu 1 (satu) tahun. Apabila sehabis waktu penundaan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan belum juga memenuhi syarat, maka kenaikan gaji berkala ditunda lagi, tiap-tiap kali paling lama untuk waktu 1 (satu) tahun. Apabila tidak ada alasan lagi untuk penundaan, maka kenaikan gaji berkala tersebut diberikan mulai bulan berikutnya dari masa penundaan itu. Penundaan kenaikan gaji berkala dilakukan dengan surat keputusan pejabat yang berwenang. Masa penundaan kenaikan gaji berkala dihitung penuh untuk kenaikan gaji berkala berikutnya.

Adapun syarat-syarat pengusulan kenaikan gaji berkala adalah sebagai berikut:

1. Surat pengantar dari SKPD
2. Foto copy surat keputusan CPNS
3. Foto copy surat keputusan dalam pangkat terakhir
4. Foto copy surat keputusan dalam jabatan terakhir
5. Foto copy surat pemberitahuan kenaikan gaji berkala terakhir
6. Foto copy Penilaian Prestasi Kerja terakhir dengan nilai rata-rata cukup.  
(<http://infopns.co.id/kenaikan-gaji-berkala-pns>, 27 Februari 2022)

Khusus untuk Aparatur Sipil Negara (Pegawai Negeri Sipil) yang sudah mutasi harus melampirkan

1. Foto copy sah keputusan alih tugas/SK mutasi
2. Surat Keterangan Pemberhentian Pembayaran Gaji (SKPP)

Surat usulan kenaikan gaji berkala bagi Pegawai Negeri Sipil daerah ditujukan kepada Kepala Organisasi Perangkat Daerah (OPD) masing-masing. Kalau Pegawai Negeri Sipil pusat surat pengajuan kenaikan gaji berkala diajukan ke KPPN setempat dimana Pegawai Negeri Sipil pusat itu ditempatkan dan digaji. Apabila Pegawai Negeri Sipil pusat yang ditempatkan di daerah dan penggajiannya masih dari pusat di Jakarta, maka pengajuan Kenaikan Gaji Berkala (KGB) diajukan di KPPN pusat di mana dia digaji. Adapun masa kerja untuk kenaikan gaji berkala adalah 32 tahun, jadi apabila Pegawai Negeri Sipil masa kerjanya melebihi 32 tahun dia tidak menerima kenaikan gaji berkala lagi.

Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Tengah terdapat beberapa gejala yang menunjukkan kinerja Pegawai Negeri Sipil belum optimal sehingga mendapat penundaan kenaikan gaji berkala antara lain:

- a. Masih ada Pegawai Negeri Sipil yang sering terlambat masuk kerja dan meninggalkan kantor sebelum jam kantor usia, sehingga mempengaruhi penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Pegawai Negeri Sipil.
- b. Masih terdapat Pegawai Negeri Sipil yang belum dapat menjalankan kegiatan kantor dengan baik
- c. Masih ada sekitar 28% Pegawai Negeri Sipil yang kurang mengetahui penghitungan kenaikan gaji berkala sehingga salah menghitung masa kerja Pegawai Negeri Sipil.

Akibat dari kondisi di atas, maka Pegawai Negeri Sipil yang mengajukan kenaikan gaji berkala sering mengalami pelayanan administrasi yang kurang baik,

sehingga usulan kenaikan gaji berkala sering ada yang dikembalikan karena kekurangan persyaratan. Sementara Pegawai Negeri Sipil yang mengusulkan kenaikan gaji berkala sudah merasa melengkapi syarat-syarat yang diminta untuk usulan kenaikan gaji berkala. Kesalahan yang sering terjadi adalah Pegawai Negeri Sipil yang akan mengajukan kenaikan gaji berkala kurang mengetahui penghitungan kenaikan gaji berkala atau pegawai Bagian Kepegawaian Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Tengah, sering salah menghitung masa kerja Pegawai Negeri Sipil, sehingga berkas dikembalikan dan usulan kenaikan gaji berkala menjadi tertunda.

Adapun Pegawai Negeri Sipil yang mengusulkan kenaikan gaji berkala di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Tengah, sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Yang Mengusulkan Kenaikan Gaji Berkala

No	Golongan	Tahun 2021	
		Jumlah	Prosentase
1	IV/b	1	3,12
2	IV/a	2	6,25
3	III/d	4	12,5
4	III/c	5	15,62
5	III/b	4	12,5
6	III/a	5	15,62
7	II/c	7	21,87
8	II/b	4	12,5
Jumlah		32	100%

Sumber: Data Kepegawaian Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Tengah

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa pada tahun 2021 jumlah Pegawai Negeri Sipil mulai dari golongan II/a sampai golongan IV/b yang mengajukan kenaikan gaji berkala sejumlah 32 Pegawai Negeri Sipil dan jumlah Pegawai Negeri Sipil yang paling banyak mengajukan kenaikan gaji berkala adalah Pegawai Negeri Sipil golongan II/c sejumlah 7 Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: PENGARUH KINERJA DAN KEMAMPUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN ADMINISTRASI KENAikan GAJI BERKALA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK KABUPATEN LAMPUNG TENGAH.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka dapat diidentifikasi masalah yang terjadi pada pegawai sebagai berikut:

- a. Ada sekitar 30% Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Tengah yang sering terlambat masuk kerja, ada 25% yang meninggalkan kantor sebelum jam istirahat dan tidak kembali lagi ke kantor, masih ada 35% pegawai yang setelah jam istirahat meninggalkan kantor dan tidak kembali lagi ke kantor dan ada 15% pegawai yang belum dapat menjalankan kegiatan kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya, sehingga mempengaruhi penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Pegawai Negeri Sipil, diperoleh informasi bahwa rata-rata target nilai SKP sebesar 90. Sementara realisasi nilai SKP menunjukkan rata-rata nilai sebesar 80,1.
- b. Masih ada 30% Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Tengah yang kurang mengetahui penghitungan kenaikan gaji berkala sehingga salah menghitung masa kerja Pegawai Negeri Sipil.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah dan identifikasi masalah, masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kinerja terhadap kualitas pelayanan administrasi kenaikan gaji berkala Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Tengah?
2. Apakah ada pengaruh kemampuan manajemen sumber daya manusia terhadap kualitas pelayanan administrasi kenaikan gaji berkala Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Tengah?
3. Apakah ada pengaruh kinerja dan kemampuan manajemen sumber daya manusia terhadap kualitas pelayanan administrasi kenaikan gaji berkala Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Tengah?

## **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan adalah segala sesuatu yang dapat memberikan arahan terhadap penelitian yang akan dilakukan. Secara umum penelitian ini bertujuan untuk

mendesripsikan semua variabel bebas dan variabel terikat serta mencari pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kinerja terhadap kualitas pelayanan administrasi kenaikan gaji berkala Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Tengah
2. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajemen sumber daya manusia terhadap kualitas pelayanan administrasi kenaikan gaji berkala Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Tengah
3. Untuk mengetahui pengaruh kinerja dan kemampuan manajemen sumber daya manusia terhadap kualitas pelayanan administrasi kenaikan gaji berkala Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Tengah

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Setiap penelitian yang bersifat ilmiah diharapkan dapat mendatangkan kegunaan-kegunaan yang bermanfaat baik bagi peneliti sendiri maupun bagi orang lain. Adapun manfaat yang diharapkan dalam kegiatan penelitian ini adalah:

1. Manfaat penelitian secara teoritis adalah agar hasil penelitian dapat menambah referensi ilmiah bagi perkembangan Ilmu manajemen yang terkait dengan bagaimana meningkatkan kinerja, kemampuan manajemen sumber daya manusia dan kualitas pelayanan administrasi kenaikan gaji berkala Pegawai Negeri Sipil.
2. Manfaat penelitian secara praktis adalah agar hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran kepada kepala badan maupun pegawai mengenai kinerja, kemampuan manajemen sumber daya manusia dan kualitas pelayanan administrasi kenaikan gaji berkala Pegawai Negeri Sipil.
3. Bagi peneliti lain dapat dijadikan acuan untuk kegiatan penelitian selanjutnya baik pada subjek yang sama maupun subjek lain.

## **F. Ruang Lingkup Penelitian**

Supaya penelitian yang dilakukan tidak melebar dari permasalahan yang ada, maka dibatasi pada ruang lingkup sebagai berikut:

1. Sifat penelitian adalah sebab akibat
2. Subjek penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Tengah
3. Objek penelitian adalah kinerja, kemampuan manajemen sumber daya manusia dan kualitas pelayanan administrasi kenaikan gaji berkala Pegawai Negeri Sipil
4. Tempat penelitian adalah Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Lampung Tengah
5. Waktu penelitian adalah tahun pelajaran 2021/2022